

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**PENSAMENTO ESTRATÉGICO: PRESSUPOSTO PRIMEIRO DO
PLANEJAMENTO E DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS NAS IES****RAUL OTTO LAUX**

UNIFEFE

raullaux@unifebe.edu.br**GÜNTHER LOTHER PERTSCHY**

UNIFEFE

gunther@unifebe.edu.br**GISSELE PRETTE HEIL**

UNIFEFE

reitoria@unifebe.edu.br**GISELE BUSS ALBERTON**

UNIFEFE

reitoria@unifebe.edu.br

RESUMO: Fundamentado na leitura das obras clássicas sobre estratégia (“A arte da guerra” e “Da Guerra”), este ensaio aborda a competição entre as IES públicas e privadas brasileiras, a partir da análise dos objetivos das mesmas, buscando destacar o espírito (pensamento) estratégico como primeira e maior fonte motivadora do empreendedorismo inovador, num ambiente em que não existem regras e em que prevalece a competição inteligente e criativa, norteadas pelo pensamento estratégico compartilhado. Com tal objetivo, procedeu-se a uma reflexão sobre o pensamento estratégico nesse âmbito, de cunho pessoal e empírica, fundada no pressuposto de haver necessidade de um equilíbrio entre pensamento, atitude e intenção estratégica a fim de formular um plano de ação estratégica. Os resultados apontam para a inexistência de verdadeiros planos estratégicos fundados no pressuposto objetivado, comprometendo o desempenho final das IES. Conclui-se, em bases empíricas, que persiste prevalecente o discurso em detrimento da prática estratégica, motivando a desagregação dos esforços e incrementando as tensões inter-relacionais que obstam o bom desempenho das IES.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; Estratégia; Empreendedorismo; IES; Competição.

1. INTRODUÇÃO

É de todos sabido, dentre os que lidam com a construção de estratégias em sentido lato, a localização das suas origens no âmbito da história bélica, a partir dos escritos de Sun Tzu e Carl von Clausewitz, fontes motivadoras do pensamento estratégico hodierno. O primeiro, em razão do seu festejado tratado “*A Arte da Guerra*” (século IV a.C.) e o segundo, por sua obra “*Na Guerra*” (ou “*Da Guerra*”, “*Vom Kriege*”, 1832). Fácil perceber que o grande estrategista pioneiro foi Sun Tzu e sua imortal obra.

Nestas duas obras-primas do desenvolvimento de estratégias – que balizam nosso escrito –, há distinções peculiares que as personalizam com excelência. Esclareçamos. Von Clausewitz se baseia num axioma solidamente fundamentado: “Toda atividade singular exige, se há de ser praticada com certo virtuosismo, dotes singulares do *entendimento e do ânimo* [destacamos]”¹ e, quando essas qualificações sobressaem em razão do seu elevado grau de criatividade e redundam em contribuições extraordinárias, dá-se ao espírito de quem as possui o nome de *gênio*, i.e., – complementa Clausewitz –, entende-se por gênio “a força intelectual muito desenvolvida para certas atividades”². Eis o cerne do seu pensamento estratégico bélico. No outro extremo desta dualidade literária, Sun Tzu defende que “Os que são expertos na arte da guerra submetem ao inimigo *sem combate* [grifamos] [...]. Desta forma tuas tropas estarão frescas e tua vitória será total. Esta é a arte da estratégia ofensiva”³. Noutros termos e como *regra de ouro*, não existem regras: “Assim como a água não possui forma estável, não existem na guerra condições permanentes”⁴.

Este ensaio aborda a relevância do pensamento estratégico como sendo crucial no contexto da *guerra* (no sentido de *disputa*) entre as IES, pleiteando o principal objetivo de destacar, fundamentadamente, a inarredável posição de supremacia desse ânimo ou espírito estratégico como primeira e maior fonte motivadora do empreendedorismo inovador, num ambiente em que *a regra de ouro é não haver regras*, mas sim uma convicção racionalmente alicerçada na competição inteligente e criativa, ocupando os espaços ou *gaps* menosprezados (ou não detectados) pelos competidores, num processo contínuo de readequação e de renovação construtiva. Uma premissa central guia este ensaio: *Toda estratégia será efetiva se e quando houver equilíbrio entre o pensamento estratégico, a atitude ou postura estratégica e a intenção concreta de se realizar um plano de ação estratégica*. Noutros termos e a título de hipótese do ensaio, *a ausência do pensamento estratégico nos atores que planejam e executam as ações, tende a esvazia-las ou, no mínimo, a condena-las ao fracasso em razão da não coesão de um pensamento uno e compartilhado*.

Em complemento, nosso objetivo central é *provar que não existem condições de um plano estratégico prosperar, se os atores que o constituem e implementam não estão imbuídos de pensamentos estratégicos solidamente arraigados em seu perfil racional de empreendedor*. Especificamente, persegue-se o objetivo de *demonstrar que o pensamento estratégico é uma forma de racionalidade que funciona no indivíduo como ‘filtro’ através do qual ele alcança uma interpretação de vida sobre seus micro e macro ambientes, inter-relacionando-os e desse processo extraindo as bases do seu ‘modus operandi’*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em praticamente todos os momentos da nossa existência e desde a mais tenra idade, somos confrontados com situações de impasse que demandam uma decisão. Quando crianças, por exemplo, por que escolher entre brincar com um ou outro determinado amigo? Por que escolher entre um brinquedo ou outro, quando nossos pais irão nos presentear em datas

¹ VON CLAUSEWITZ, Carl. *De la Guerra*. Madrid: La Esfera de los Libros/United Editorial, 2014, s/p.

² *Ibidem*.

³ SUN-ZU. *El Arte de la Guerra*. 14 ed. Fernando Montes (Trad.). Madrid: Editorial Fundamentos, 2008, p. 26.

⁴ *Ibidem*.

festivas? Por que optar por um ou outro tipo de roupa e calçado para um certo evento? Estes impasses se complicam com o passar do tempo e, já na adolescência-juventude, nos defrontamos com questões mais profundas, como: Por que perdi minha namorada? Por qual curso optar na universidade? Que presente comprar para o dia das mães? Ir ou não ir a uma festa? Enfim, são incontáveis questões que nos assaltam diuturnamente, impondo-nos a construção de uma *linha de raciocínio* que irá nos orientar praticamente por toda a vida e que se rege por diretrizes *construídas* a partir das primeiras experiências vivenciais: perder/ganhar, fugir/enfrentar, defender/atacar, conservar/arriscar, dentre outras tantas que envolvem variáveis como honra, honor, dignidade, felicidade, sonhos, ansiedades, expectativas, medos, inseguranças, etc. Em suma, vivemos sobre uma constante *corda bamba* decisória.

Um plano, que não é outra coisa senão um conjunto ordenado de *estratégias*, está presente permanentemente em nossas vidas, exigindo decisão preferentemente *acertada*, sob pena de frustrar uma ação planejada e, por via de consequência, redundar em custos e/ou resultados não desejados. “Pensar estrategicamente é uma metodologia da ação” – assevera Fabio Gallego⁵, complementando: – “a capacidade de gerar planos e de exercer controle sobre eles é uma das «super-habilidades» humanas que consiste na «*capacidade estratégica*» das pessoas para *desenhar e executar planos*” [grifos no original].

O exposto até aqui já nos permite inferir que *a vida é uma sucessão constante de planos estratégicos, no mais amplo sentido, que contribuem para o alcance de objetivos e metas humanas perseguidas em sentido lato, e que geram custos das mais variadas montas e características, que tanto poderão ser positivos como negativos, promovendo, respectivamente, resultados de satisfação ou de insatisfação (frustração) emotivo-comportamental.*

Em outras palavras, tais planos poderão resultar em *realização* ou em *fracasso* (insatisfação), pessoal, grupal ou organizacional. Daí a extrema relevância representativa do pensamento estratégico.

2.1. As organizações e suas estratégias

Toda organização, desde a mais simples às mais complexas, na ampla e diversificada gama de especialidades sócio-mercadológicas, fundamenta seu plano de ações em base a um multivariado conjunto de diagnósticos especializados. Estes nascem a partir da simples observação cotidiana, e derivam de uma análise crítica do observador, estendendo-se a complexos e detalhados relatórios (internos e externos) que conformam o que conhecemos como *informações gerenciais*⁶. Os diagnósticos especializados, por seu turno, soem seguir uma hierarquia que privilegia um planejamento estratégico em cujo cume situa-se “um percentual financeiro ou mercadológico de crescimento a ser atingido”⁷. Segundo a tese do autor ora em referência – que também abraçamos –, os diagnósticos especializados não possuem utilidade intrínseca tal que permita orientar a organização em sentido lato, visto não deterem poder de nortear ações organizacionais sistêmicas em razão de as organizações serem sistemas compostos de um conjunto diverso de variáveis interligadas. “Assim – explicam Andrade e colegas – quando tentarmos agir sob orientação de um subconjunto especializado de variáveis, por exemplo, financeiras, acabaremos por afetar e ser afetados por uma gama muito maior de variáveis não-financeiras”⁸.

⁵ GALLEGO, Fabio. *El pensamiento estratégico*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004, p. 14.

⁶ ANDRADE, Aurélio L.; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. *Pensamento Sistêmico. Caderno de campo: O desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2006.

⁷ *Ibidem*, p. 125.

⁸ ANDRADE et alii (2006), op.cit, p. 125.

O que é possível inferir da exposição de Andrade e colegas? Um usual erro estratégico cometido pelas organizações em sentido lato: a preponderância de foco (e de relevância) dada às variáveis financeiras, subsumindo as demais variáveis a este fator. Uma tendência que consideramos de valor dúbio, vez que, nada obstante seja inconteste a relevância do fator financeiro e suas variáveis, um planejamento estratégico que sobrevaloriza dito fator em detrimento de outros tão ou mais importantes, em realidade está subestimando sua capacidade de criação e inovação empreendedora como variáveis que poderiam lhe propiciar vantagens competitivas sustentáveis. Dentre estas variáveis, uma se destaca: *o pensamento estratégico como filosofia organizacional*.

2.2. Pensamento estratégico como filosofia e cultura empresarial

Quando observamos com olhar crítico e isento de tendenciosidades a ascensão meteórica de organizações bilionárias como Microsoft, Google, IBM, Apple, dentre outras tantas que modificaram exponencialmente o sistema de vida global, é usual que nos venha à mente uma singela questão: *o que levou ditas organizações ao pódio da competitividade altamente lucrativa em meteórico ascenso?*

Tomemos o exemplo de uma delas: a Microsoft, de Bill Gates. No escritório privado de Bill Gates há um quadro com a fotografia de Henry Ford. A presença indelével do criador dessa afamada marca automobilística tem, para Gates, um duplo sentido: a crença da existência de um paralelismo entre ambos (inspiração de Gates em Ford) e o registro de uma advertência (complacência de Ford para com o mercado). Ambos se destacaram não por haver inventado algo transcendental, senão pela criação de indústrias inovadoras que promoveram, cada uma a seu tempo, a *recriação* da economia mundial, modificando substancialmente a vida do indivíduo em âmbito planetário⁹. A prevalência do objetivo de advertência do quadro, para Bill Gates e seu largo corpo de recursos humanos, se deve a que Ford, ante sua criação concretizada e vencedora, tornou-se complacente e *deitou em berço esplêndido* para acordar, num dia de 1927, com o surgimento da General Motors, de Alfred Sloan, seu arqui-concorrente no incipiente mercado automobilístico, enquanto Gates, desde seus primeiros passos organizacionais, inculcou em sua equipe a semente do pensamento estratégico – visão de futuro, objetivos pretendidos, análise situacional, caminho adequado (estratégia), ferramentas ou ações, competitividade¹⁰ –.

O pensamento estratégico (ou orientação estratégica) é uma maneira peculiar de pensar, uma perspectiva ou filosofia de gestão empresarial que tutela as relações de intercâmbio mercadológico; é, em suma, a *filosofia* da organização¹¹ e, como tal, deve ser compartilhada e sedimentada em *todos* os seus níveis a ponto de tornar-se o *coração* da empresa. Noutros termos, se essa filosofia não alcançar e se fixar na mente de todos os colaboradores da organização, de nada valerão os planos estratégicos, por mais prolixos e científicos que possam ser. Deve-se, em suma, *viver e respirar* essa filosofia, ininterruptamente e sem restrição a quem quer que seja – do recepcionista ao presidente da empresa ou instituição de qualquer espécie –. A Ilustração 1 expõe os diversos marcos temporais filosóficos e suas respectivas orientações.

⁹ CRESI
publici
¹⁰ Ibidem
¹¹ SOLA
Madrid

1800-1920	1920-1950	1950-1960	1960	1970	1980-1990
Orientação à produção	Orientação às vendas	Nascimento da orientação ao marketing	Aproximação produtor/ consumidor: target & marketing mix	Ênfase na criação de modelos e análises quantitativos	Estratégias competitivas & Mercadologia
				Segmentação de mercado & enfoques	Diferenciação produtos x serviços
				Diversificação comunicação publicidade promoção	O papel dos preços
				Posição do	

estión de la
os españoles.

Fonte: GRAZIANI (2004, pp. 45-46)¹².

Ilustração 1 – Desenvolvimento histórico do marketing

Uma exposição de Francisco Javier Garrido deixa claro o que seja o *pensar* na atitude humana:

Certamente “pensar” é um princípio elementar que afortunadamente não passa de moda [*não caduca*] para o gênero humano e é sempre um bom início para qualquer empresa do conhecimento [...]. Nossa postura se move no eixo da pragmática institucional, empresarial e profissional, dado que intentamos nos introduzir junto ao leitor nos âmbitos do *pensamento estratégico* e suas contribuições à análise dos estados futuros e cenários possíveis para a tomada de decisões (principalmente no âmbito das empresas)¹³ [destaques no original].

O autor que ora referenciamos assesta o âmago do nosso raciocínio e sua correspondente defesa neste ensaio: seja no âmbito acadêmico ou no da consultoria em sentido genérico, a disciplina do pensamento estratégico como pré-requisito indispensável à elaboração do planejamento estratégico, à ação e à avaliação estratégica, não vem recebendo a devida (e merecida) importância, tanto no que diz respeito a um tratamento sistemático para sua aprendizagem, quanto nos esforços de sua efetiva aplicabilidade prática massificada. Ilustremos com intuito de esclarecimento. Imaginemos uma universidade – segmento mercadológico hoje submetido a pressões desmedidas em razão da proliferação das mesmas em índices exponenciais e sob as mais variadas estruturas operacionais – na qual seus estratégias definem um determinado pensamento estratégico e seus correspondentes planos estratégicos, seguindo uma prática usual de delimitar o alcance dessas definições e planos estritamente àqueles diretamente envolvidos em sua execução. O mais usual de ocorrer será que, em determinado momento (e trajeto) da sua implementação, os referidos pensamento e planos estratégicos esbarrem com impedimentos por conta de diversificadas fontes: cortes de verbas (do Financeiro), dissidências (em regra por razões de desconhecimento da essência estratégica), impedimentos (não raro) infundados, dentre outras barreiras que se interpõem basicamente sustentadas em pura dessintonia entre os diversos departamentos da organização

¹² GRAZIANI, Carola. *La evolución del marketing: desde el producto hasta la Internet*. In: “Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia”, Roberto Dvoskin (coord.). 1 ed. Buenos Aires: Granica, 2004, pp. 45-46.

¹³ GARRIDO, Francisco Javier. *Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007, p. 19.

e, principalmente, em função de não existir o *compartilhamento organizacional coeso* do pensamento estratégico que fundamentou os planos.

No processo imaginado e ora delineado se insurgem vozes que, seja por desconhecimento, por incompreensão, por dificuldade de assimilação dos constructos que fundamentam os planos estratégicos, erguem barreiras às vezes intransponíveis truncando complexos estudos científicos pretéritos que deram forma a tais pensamento e planos estratégicos. Sublinhe-se duplamente: uma *filosofia empresarial (organizacional)*, em sentido lato, é um verdadeiro *código de posturas estratégicas*, a *bíblia organizacional* e, como tal, alcança o corpo humano de toda a organização, indistintamente. Qualquer empecilho a essa regra de generalidade implicará irremediavelmente em *fracasso empresarial*. Este é um dos principais motivos que induzem uma organização ao fracasso, lenta, mas inexoravelmente.

Uma ilustração do que afirmamos nos é dada por Bruno Gaspar Garcia em referência ao entorno da *ética*:

O preceito *ético* é uma regra aplicável à conduta humana que possui duas características essenciais: destina-se a adequar a ação humana ao conceito do bem e da moral; pode ser aplicado pela simples determinação do ser humano, independentemente de qualquer coação externa (Manhães, 1999, p. 25).

[...]

Uma empresa que é *ética* não necessariamente é uma empresa socialmente responsável, ou seja, não necessariamente ela vai além de suas “obrigações *éticas*”. Porém, uma empresa que é responsável socialmente obrigatoriamente deve praticar uma conduta *ética*¹⁴.

A *filosofia* empresarial determina este tipo de comportamento para o todo organizacional, não apenas para certas partes ou setores ou, ainda, cargos. Assim, a empresa ou organização em sentido lato está sustentada em dois elementos fundamentais: (a) a empresa/organização como instituição singular e a legitimação de sua postura comportamental, refletida em sua *filosofia empresarial*; (b) e o conjunto dos seus *recursos humanos* refletidos em sua *cultura corporativa*. Por outros termos, a *filosofia empresarial* e a *cultura empresarial* conformam e sustentam a organização como um todo e definem seu peculiar *espaço ético*; destas, por sua vez, irá depender sua *capacidade competitiva*¹⁵. Portanto, *filosofia empresarial ou corporativa* resulta de uma visão valorativa de essa evolução de valores de uma sociedade, a qual descansa sobre dois pilares básicos: “1. Todo o desenho de uma corporação deve basear-se numa realidade. 2. Deve dispor de uma capacidade de utopia, de visão, de novas formas de poder configurar combinações de fatores que *lhe permita adiantar-se no futuro aos seus concorrentes*”¹⁶ [grifos nossos]. Neste sentido, o que constatamos hoje e de há um substancial percurso temporal, é uma *mesmice* estratégico-operacional norteada por um discurso monocórdio, profícuo em propostas, mas paupérrimo num desempenho efetivo que mereça ser cognominado de *vantagem competitiva sustentável*, o que nos remete a abordar este ponto em separado.

2.3. Vantagem competitiva sustentável da Universidade

Como acabamos de afirmar, o desempenho estratégico do segmento universitário tem demonstrado depauperamento, falta de criatividade, *mesmice* estratégica, atrativo discurso teórico em contraposição a uma prática desgastada, cenário em que o docente teatraliza seus ensinamentos e o discente faz de conta que aprende – claro que ressalvadas as cada vez mais raras e honrosas exceções em ambos os universos –. Há uma ostensiva indefinição sobre seu futuro, enquanto persiste em levar em frente estratégias sabidamente ineptas – a exemplo da

¹⁴ GARCIA, Bruno Gaspar. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. V. III. São Paulo: Peirópolis, 2004, p. 41.

¹⁵ ECHEVERRÍA, Santiago García. *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994.

¹⁶ *Ibidem*, p. 202.

sobrevalorização da quantidade em detrimento da qualidade, ou a intenção de abarcar todas as áreas do saber profissional, ou ainda, a expansão geográfica das suas propostas – e que refletem a pobreza formativa dos egressos, em amplo termo. No entanto, o discurso estratégico sobe de tom e transparece uma realidade que, definitivamente, não se sustenta na prática. Bastaria uma singela e informal enquete entre docentes e discentes para perceber-se que a Universidade está *implodindo*. Por que? A resposta é razoavelmente simples: a *mercantilização* das IES obrou em sentido inverso ao esperado, massificou o ingresso (com fundamento nos custos operacionais sempre mais elevados, demandando maior arrecadação), reduziu a qualidade do seu corpo docente, contemporizou no quesito de qualidade em seus sistemas de avaliação crítica de desempenho, levando a uma consequente perda de identidade da universidade latino-americana¹⁷.

Um estudo recente da OCDE¹⁸, ao referir-se aos *sistemas educativos*, assevera que “A educação terciária em América Latina e Caribe enfrenta vários desafios «tradicionais», cuja superação requer de um papel ativo e mais protagonista do Estado”¹⁹, elencando os seguintes determinantes:

- Elevar a qualidade do ensino;
- Melhorar a eficiência interna das instituições;
- Estabelecer conexões entre a educação técnica e as demandas do mercado laboral; e
- Complementar entre as missões de ensino, investigação e extensão.

O apelo para tal determinação está consubstanciado no argumento de uma maior presença privada na educação estatal, deixando pendente a resolução do problema de captação de recursos para a investigação e produção de outros bens públicos, usualmente sob o encargo das universidades estatais e de outras instituições agraciadas com financiamento público para tal. Outro argumento contundente para dito desiderato é assim expresso:

Em América Latina, as instituições de educação superior podem ter um grande potencial neste sentido [*exploração do potencial de investigação e desenvolvimento*]. [...] No entanto, a região não conta com *uma massa crítica adequada de investigadores e de recursos humanos em investigação* [grifamos]. Isto o ilustra o número de pesquisadores com dedicação integral em relação ao tamanho da população economicamente ativa (PEA), que segue estando muito por baixo dos níveis dos países da OCDE. Esta limitação de recursos reflete também no débil desempenho da região em relação à produção certificada e resultados em matéria de inovação.²⁰

Ora – questionaríamos –, afinal esta característica não é um *paradigma* vigente de há longas décadas? Desde quando existem recursos disponibilizados para viabilizar essa *massa crítica*, atraindo investigadores em tempo integral? Outra vez, o discurso político se distancia meteoricamente da prática, como se a não conhecesse desde priscas eras. É claro que a investigação é uma sólida *vantagem competitiva sustentável* para a Universidade, mas há que se contar com recursos sólidos e permanentes para poder se sustentar equipes de pesquisadores *full-time* o que, em nossa realidade (brasileira), é uma completa falácia.

Afinal, qual o significado da expressão *vantagem competitiva*? Toda organização e, dentre elas, a Universidade não está excepcionada, possui – ou melhor dizendo, *deveria* possuir – forte comprometimento com um plano de ações estratégicas internas (administrativo-

¹⁷ GACEL-ÁVILA, Jocelyne. *Rankings globales: características, limitaciones y perspectivas*. In: “Educación superior, gestión, innovación e internacionalización”, Jocelyne Gacel-Ávila, Natividad Orellana Alonso (Coords.). Valencia, ES: Universitat de Valencia, 2013, sección “5”.

¹⁸ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean*).

¹⁹ OCDE/CEPAL. *Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo*. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1787/leo-2012-es>>. Acceso en: Julio/2015, p. 110.

²⁰ OCDE/CEPAL (2015), op.cit, p. 110.

gestoras) e externas (mercadológicas) em amplo termo, a fim de aperfeiçoar o desempenho operacional e financeiro da organização, reforçando uma posição competitiva no longo prazo e que lhe proporcione certa *vantagem* frente aos seus competidores. Esta vantagem, por sua vez, poderá ser de tal monta que solidifique determinada posição de mercado (duradoura e contínua), tornando-se assim uma *vantagem competitiva sustentável*, em contraposição àquelas que possuem efeito meramente temporário²¹. Transitória ou contínua, toda e qualquer vantagem competitiva possui o seu valor, inobstante a segunda seja a mais almejada em razão da frutificação dos seus resultados estendidos.

Uma vantagem competitiva sustentável redundará em profícuos e continuados resultados financeiros que diferenciam a organização em relação aos seus competidores, mantendo-a em destacado lugar na mente do consumidor. Em termos universitários e apenas com intuito de ilustração, um exemplo exponencial é a Harvard University (EUA), ao lado de outras universidades não menos ilustres, como Stanford (EUA), Cambridge (UK), Sorbonne (FR), USP (BR), UCLA (EUA), UBA (AR), etc. Tanto assim é que, decorridas décadas e até centenários, permanecem no *Top of Mind* mundial. Essas instituições conquistaram e, principalmente, mantiveram suas posições de destaque eternizando-se, cada uma em base a determinada(s) vantagem(ns) competitiva(s) sustentável (veis).

Thomson Jr., Strinckland III & Gamble resumizam em quatro abordagens de maior frequência e confiabilidade os condicionantes que servem de diferencial ante a concorrência e conquistam fidelidade mercadológica, tornando-se *vantagens competitivas sustentáveis*, como exposto na Ilustração 2.

Adequando os quatro argumentos destes autores à nossa realidade brasileira (observando no sentido horário a ilustração em tela), diríamos que: (1) ao primeiro quadro dificilmente se adequaria o exemplo de alguma universidade que prime por esse detalhe de precificação; (2) na segunda vantagem, haveria condições de inserir o exemplo da USP e sua Faculdade de Direito do Largo São Francisco, indubitavelmente a melhor em nosso país, e só; (3) neste quesito teríamos a extinta VARIG, com ênfase em seus voos internacionais, insuperáveis em amplo sentido; ademais, aplicar-se-ia (novamente) o exemplo da USP; (4) e no quarto apelativo, não teríamos qualquer IES à qual pudesse ser aplicado por inquestionável merecimento, nem tampouco haveria – em nosso entender – qualquer organização empresária que merecesse tal destaque. Em suma, é possível inferir-se – s.m.j. – que *nossas organizações educativas e empresariais (sentido lato) não soem buscar vantagens competitivas sustentáveis e, caso alcancem alguma, não conseguem mantê-las, em razão de não valorizarem esta qualidade organizacional e, em adição, devido ao mercado ser altamente instável acorde também o são as políticas econômicas governamentais.*



Fonte: THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE (2008, p. 6)

Ilustração 2 – Quatro abordagens da vantagem competitiva sustentável

Ponha-se a mão na consciência e ver-se-á que ainda há um longo caminho pela frente para competir em termos de *vantagens competitivas sustentáveis*, em sentido lato (seja no setor de mercado que for, aí incluído o da educação superior, pública ou privada). Aliás, em se falando de educação, todo o arcabouço operacional (administrativo, didático e pedagógico), público e privado (mas principalmente o primeiro), sofrem de uma *doença rara e crônica*: ausência de comprometimento com os seus deveres mais mezinhas, resultando numa sociedade indelevelmente marcada pela deseducação (característica histórica, diga-se de passo). As palavras de Caravantes deixam claramente exposto este axioma:

Vivemos em um país potencialmente o celeiro do mundo e conseguimos paulatinamente transformá-lo num continente de gabirus²², onde as crianças já nascem subnutridas, pois geradas em ventres subnutridos, e são criadas em meio à miséria, à desnutrição, à deseducação progressiva e inexorável²³.

O orgulho pátrio não pode interpor-se a esta constatação, não pode *blindá-la* ou varrê-la para debaixo do tapete pois é por demais ostensiva. O Brasil – ressalta Aracy Amaral – prossegue “a absurda devoção ao concreto exposto, na mais assombrosa desatenção à problemática da manutenção e de seus altos custos em um país permanentemente submetido a crises contínuas [...] à deseducação endêmica do povo”²⁴. Em suma, a ostentação e o discurso político intentam solapar de uma sociedade manietada, surda, cega (e até acomodada) e muda, uma realidade insofismável: nossa paupérrima educação (*lato sensu*), base de todo e qualquer progresso que se pretenda para esta continental nação das eternas promessas incumpridas. Merece destacar-se ainda, que essa carência qualitativa, estratégica e de verdadeiro comprometimento com a educação é característica que alcança todos os seus patamares – fundamental, média, superior e de pós-graduação –, sendo poucos os estabelecimentos que se diferenciam em razão da sua qualidade educativa.

2.4 Pensamento estratégico na Universidade: utopia?

Repassemos o conceito de *pensamento estratégico*, partindo do constructo *estratégia*, no amplo âmbito do qual se situa o primeiro. A estratégia possui íntima relação com o *posicionamento* de uma organização a fim de que esta alcance vantagens competitivas (provisórias ou, com maior ênfase, sustentáveis). Em termos práticos, dito axioma redundante – mediante uma análise criteriosa e acurada do mercado pretendido como foco de atuação – em detectar e definir as *opções* (produtos e/ou serviços) que se pretendem desenvolver e aprimorar a fim de serem ofertadas a esse mercado, atribuindo-lhes adequados *recursos corporativos* que propiciem a conquista de *vantagens sustentáveis* para a organização, *criando valor* para os acionistas e demais interessados e *provendo valor* ao cliente²⁵.

Dita fórmula nada tem de complexo em sua compreensão, não obstante muito o tenha em seu planejamento, implementação, controle e sustentação, a começar pelo inafastável prerequisite de ser de todos (os que compõem a organização) conhecida, compartilhada em

²² “Gabiru ou Guabiru”, no léxico pátrio, significa: “Velhaco, finório, patife, garoto” (In: PRIBERAM – Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: < <http://www.priberam.pt/>>. Acesso em: Julho.2015).

²³ CARAVANTES, Geraldo R. *Brasil: ordem & caos. Reflexões em épocas de crise sobre um futuro grande país*. Porto Alegre: Editora AGE, 1993, p. 35.

²⁴ AMARAL, Aracy A. *Textos do Trópico de Capricórnio. Artigos e ensaios (1980-2005)*, v. 2. São Paulo: Editora 34, 2006, p. 121.

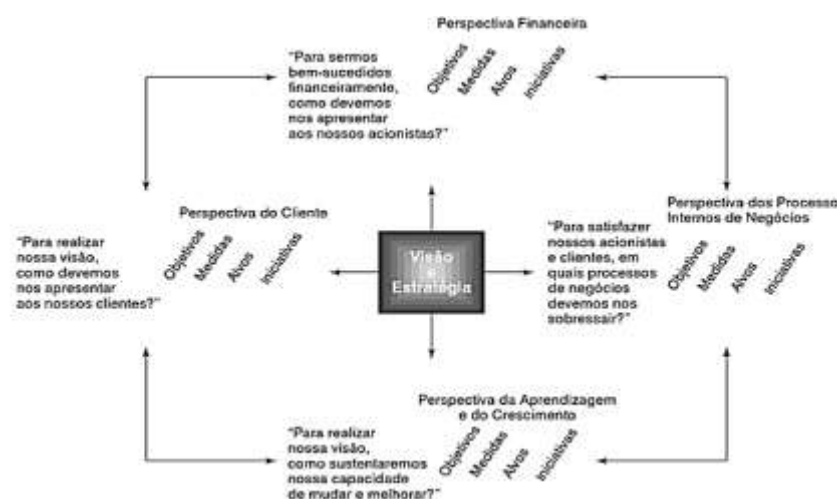
²⁵ KLUYVER, Cornelis A. *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Education, 2000.

seu escopo e assumida como *filosofia* da organização. Assim, a conscientização do posicionamento estratégico *é dever de todos os colaboradores*, sejam efetivos ou temporários. Nos ensina Kluyver a respeito:

As estratégias sólidas estão arraigadas na compreensão profunda sobre o que valorizam os clientes atuais e potenciais, como se desenvolvem os mercados, como opera a concorrência e como irão mudar esses elementos. Também deveriam refletir um claro **propósito estratégico** e a **inovação competitiva**. As estratégias “genéricas” rara vez levam uma empresa a uma posição de liderança²⁶ [negritos no original].

Em realidade, é preciso que se entenda que, no conceito de *mercado*, houve expressiva mudança que afetou sua dinâmica motivacional. Enquanto as estratégias, em sua função diferenciada e exclusiva de criar valor sustentável para as organizações, caminharam em ritmo acelerado de mudanças, suas ferramentas de mensuração não acompanharam dita dinâmica e foram perdendo eficácia (poder de produzir resultados) e efetividade (resultados estáveis ou permanentes). Um estudo promovido pelo Brookings Institute em 1982, apontou que o valor contábil dos ativos tangíveis somava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Em 1992, esse índice já diminuía para 38%, e em 2000 correspondia a apenas 10 a 15%. Esta escala descendente da valorização dos ativos tangíveis comprova que “as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização”²⁷. Esta constatação permite inferir que o crescimento dos *ativos intangíveis* se distancia de maneira acelerada dos seus coirmãos tangíveis, nos quais se situa, com especial destaque, o *gerenciamento das estratégias*.

Kaplan & Norton foram os criadores da ferramenta “*Balanced Scorecard*” (BSC) na década de 1990, embora o primeiro sistema com similares objetivos já tivera sido desenvolvido na década de 1950 pela General Electric²⁸. Basicamente, o BSC é uma metodologia de mensuração e de avaliação dos níveis de eficácia do rol de alternativas estratégicas, cujo objetivo central reside na avaliação dos indicadores de desempenho de uma organização. A Ilustração 3 expõe sua composição de variáveis.



Fonte: Kaplan & Norton (1996/2000), op.cit, p. 476.

Ilustração 3 – Balanced Scorecard (BSC)

²⁶ KLUYVER (2000), op.cit, p. 5.

²⁷ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 12 ed. Afonso Celso da Cunha Serra (Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2000, p. 12.

²⁸ THOMPSON JR., STRICKLAND III, GAMBLE (2008), op.cit, p. 475.

Do ponto de vista do *pensamento estratégico*, o BSC ainda persiste sendo o melhor caminho para se alcançar resultados positivos e *sustentáveis*, visto que dita ferramenta, através das suas variadas abordagens analíticas, detecta e prevê os próximos movimentos da organização, sempre com o objetivo de manter *vivo e ativo* seu rol de estratégias. “A essência da estratégia – segundo preleciona Michael Porter – é a opção por executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva. A posição estratégica *sustentável* [...] deriva de um *sistema* de atividades, cada uma das quais reforça as demais”²⁹.

Considerando a premissa de Porter – que corroboramos – e buscando suporte na experiência histórica e prática das universidades, nos questionamos: poderíamos arriscar-nos a afirmar que *há pensamento estratégico diferenciado e sustentável na Universidade brasileira*? Façamos um sumaríssimo repasse do histórico da educação superior para podermos compreender e fundamentar uma resposta que, antecipadamente, sabemos ser negativa, principalmente se observada em relação ao fundamento deste ensaio, qual seja, o pensamento e a prática planejada de estratégias em nossas IES, sejam elas públicas ou privadas.

Com tal objetivo e focando o surgimento das IES privadas, lembremos que, desde sua primeira tentativa de criação no século XVI, que restou infrutífera, até a Reforma Universitária de 1968, o segmento da educação superior privada era composto por instituições confessionais e comunitárias classificadas como *instituições sem fins lucrativos* e, como tal, “beneficiadas pela renúncia fiscal dos impostos sobre a renda, o patrimônio e os serviços, bem como pelo acesso a recursos federais”³⁰. Na Constituição Federal de 1946, tal isenção foi substituída por *imunidade* e ampliado seu alcance a todas as instituições de educação. Por fim, na versão atual da Magna Carta (1988) e a teor do art. 150, V, “c”, dita ampliação expandiu-se vedando à União, Estados, Distrito Federal e Municípios a instituição de impostos sobre “*patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais de trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei*”³¹ [negritamos]. Foi apenas em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que se formalizou um “modelo institucional de estabelecimentos educacionais lucrativos”, complementa Carvalho. Nesse *intermezzo* até dito marco, cresciam os conglomerados educativos sem fins lucrativos que acabaram por abrir espaço para o que logo se conheceria como *mercantilização da educação superior*. Assim, a educação superior passou a ser mais uma *mercadoria* à disposição do mercado consumidor e, como tal, assim deveria ser tratada. Tal processo não parou de crescer a tal ponto que, já em 2009, 77% das matrículas no ensino superior pertenciam aos estabelecimentos privados, arremata Carvalho.

A inferência extraída do texto supra referido não poderia ser outra: vivemos uma *segunda revolução acadêmica*. A expressão de ordem passou a ser a necessidade de se “ampliar a sinergia e os fluxos de conhecimento entre universidade e sociedade, determinantes para a absorção, a aprendizagem e a geração de inovação e tecnologia”³². Na teoria, tal premissa exsurge imponente e promissora, embora na prática – e por inúmeras razões de variadas ordens – possa se afirmar sem temor que ainda está *engatinhando*. O pensamento estratégico nessas organizações existe apenas em tese, em proposituras prolixas e

²⁹ Apud KAPLAN, NORTON (2000), op.cit, p. 87.

³⁰ CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. *A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas*. In: **Revista Brasileira de Educação**, v. 18, n. 54, jul.-set. 2013. Rio de Janeiro: ANPEd, 2013, p. 761.

³¹ *Ibidem*, p. 762.

³² ARBIX, Glauco; CONSONI, Flávia. *Inovar para transformar a universidade brasileira*. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 26, n. 77, outubro/2011. São Paulo: RBCS/ANPOCS, 2011, p. 205.

doutorais, distanciadas de uma concretude prática. A razão para esse impasse parece residir na excessiva burocratização das estruturas administrativo-gestoras que, *engessadas* pela complexidade burocrática, perdem-se em debates sem-fim e distanciam-se cada vez mais de uma saudável práxis proativa, criativa, renovadora e inovadora, *pari passu* com as tendências preponderantes nas nações de *primeiro mundo*.

O que os nossos gestores universitários deveriam de entender *in totum* é que *o pensamento estratégico precede (e fundamenta) o comportamento estratégico*. O pensamento estratégico “parte das nossas habilidades básicas e contempla a melhor maneira de utilizá-las”³³. As decisões estratégicas regem-se pela *teoria dos jogos*, seja numa partida de xadrez, num embate bélico, num impasse administrativo-gestor, num pouso forçado de aeronave, ou na simples aquisição de um par de sapatos. Todas estas decisões irão exigir um pensamento e um comportamento estratégico e da confluência destes dependerá que o resultado (da decisão estratégica) seja alvissareiro ou frustrante. Noutras palavras, um ingente desafio para o empreendedor e para o estrategista, e que deverá ser vencido sob pena de sucumbir num mercado cada vez mais acirrado nos esforços de um crescente número de competidores.

O poeta M. de Combi³⁴, ao referir-se à provável e intempestiva descoberta pelo homem de que seu mundo seria uma farsa, cunhou sua histórica e lapidar frase:

*“Algum dia, em qualquer parte, indefectivelmente, hás
de te encontrar contigo mesmo e só de ti depende que
seja a mais amarga das tuas horas ou o teu melhor
momento”.*

O brocardo dispensa maiores comentários.

2.5 Metodologia

Nosso ensaio segue o fundamento metodológico comum a este tipo de estudo: uma reflexão sobre o pensamento estratégico no âmbito das Instituições de Educação Superior, em sentido lato. Assim, formulamos uma tese inicial de cunho pessoal e empírica (Bacon), fundamentada em nossa experiência docente e administrativa em duas instituições privadas situadas no Estado de Santa Catarina, cujo teor é o seguinte: *Toda estratégia será efetiva se e quando houver equilíbrio entre o pensamento estratégico, a atitude ou postura estratégica e a intenção concreta de se realizar um plano de ação estratégica*. A partir deste pressuposto, definimos a hipótese do ensaio que iria guiar nossa análise: *A ausência do pensamento estratégico nos atores que planejam e executam as ações, tende a esvaziá-las ou, no mínimo, a condena-las ao insucesso em razão da não coesão de um pensamento uno e compartilhado*.

A partir destes determinantes metodológicos, procedemos ao desenvolvimento do ensaio no qual se expõem seus elementos temáticos constitutivos de forma encadeada e ordenada, para tanto valendo-nos de autores vários que discorrem sobre o eixo temático central e seus derivados periféricos e transversais, mediante uma revisão bibliográfica exploratória de corte longitudinal. Determinamos, então, os principais constructos ao redor do qual gira o assunto em foco, especificando-os e conceituando-os adequadamente.

2.6 Resultados da pesquisa

A análise criteriosa da bibliografia prestou-se a corroborar, sem espaço a dúvidas, nossa tese, comprovando o entendimento consensual e compartilhado da absoluta necessidade de se associarem ao pensamento estratégico, tanto a atitude ou postura estratégica dos atores direta ou indiretamente envolvidos no planejamento das ações, quanto a intenção convicta dos

³³ DIXIT, Avinash K.; NALEBUFF, Barry J. *Pensar estrategicamente. Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. Ana Varela, Alicia Valls (Trad.). Barcelona, ES: Antoni Bosch Editor, 1991, p. 12.

³⁴ *Apud* KOFFLER A., Juan Y. *O homem: esse projeto mal-acabado*. In: “O ceticismo jurídico de Tolstoi e as mazelas do Direito brasileiro”. **Revista Consultor Jurídico**, 18.outubro.2014. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-out-18/diario-classe-ceticismo-juridico-tolstoi-mazelas-direito-brasileiro>>. Acesso em: julho.2015.

mesmos em pôr em prática o plano de ação estratégica tal qual imaginado e desenvolvido pelos estrategas que o elaboraram.

Aditivamente, restou integralmente ratificada a hipótese do ensaio, ao comprovar-se que, em não havendo compartilhamento do – e comprometimento com o – pensamento estratégico entre os atores direta ou indiretamente envolvidos com tal desiderato, estar-se-á correndo o risco de insucesso do plano de ações estratégicas da organização, com resultados danosos aos recursos investidos por esta com tal intuito, bem como também a outros fatores de similar ou maior relevância, a exemplo de: desmotivação do corpo laboral, instabilidade funcional e operacional, perda ou comprometimento (parcial ou total) dos mercados já conquistados e também daqueles almejados e elencados no plano estratégico a título de expansão, sensíveis danos à imagem institucional da IES, retrocesso mercadológico, dentre outros resultados indesejados.

3. Conclusões

Há disponível um volume imensurável de excelente bibliografia sobre o tema “planejamento estratégico”, para todos os gostos e níveis de assimilação, desde uma singela *venda* (microcomércio de bairro) até uma megaorganização de expressão global, o que de pronto remete a uma inferência irrecusável: toda pessoa (física ou jurídica), desde que apta a compreender e aplicar os ditames que regem a teoria e a práxis estratégica, só não se valerá desse rico acervo bibliográfico se assim não o desejar.

No cerne das organizações (sentido lato), a palavra *estratégia* e as expressões correlatas *planejamento estratégico*, *plano estratégico*, *pensamento estratégico*, *ação estratégica*, persistem presentes e perenemente debatidas, sempre no intuito de detectar-se a tão almejada *vantagem competitiva sustentável*, que detém o poder de assegurar aos empreendimentos de todo e qualquer porte, individuais ou coletivos, aquele *diferencial competitivo* constituído em pressuposto para o sucesso.

Todavia, experiências empíricas através de longos anos acumuladas no universo educativo nos mostraram que *o discurso persiste sendo preponderante em relação à práxis*, o que se constitui em curioso paradoxo organizacional. Longas e desgastantes reuniões de planejadores com suas equipes arguem em favor de determinados planos de ações, muitos sendo efusivamente aplaudidos e festejados, mas que terminam por fracassar.

A questão que se interpõe a esta curiosa situação é razoavelmente simples: *por quê?* A resposta mais adequada não é menos singela: *porque não há um pensamento, uma filosofia, uma cultura estratégica que “contagie” o todo organizacional*. Este fenômeno é bem similar ao que ocorre no âmbito da política. O discurso político é prolixo e envolvente, promete um mundo de benesses mais que atrativas e alvissareiras, mas quando levado à prática mostra sua crua realidade: *não passava de um discurso vazio*, com espírito puramente teórico e aliciador.

Eis a realidade das nossas IES (públicas e privadas). Os níveis hierárquicos são tão díspares que dificultam o compartilhamento de uma filosofia e de uma cultura estratégica. Os frequentes embates entre as divisões organizacionais (do topo à base) dificultam e até impedem o consenso, obrando em direção diametralmente oposta ao que seria uma postura ideal e coerente. Não há, em suma, um *esprit de corps* compartilhado entre esses níveis hierárquicos, o que redundará em desagregação dos esforços e incremento das tensões inter-relacionais. Quiçá seja em razão deste grave *erro de projeto* que as nossas universidades persistam em *cada uma puxar para o seu monte de feno* e poucas, agindo diferenciadamente, alcancem seus intentos estratégicos.

BIBLIOGRAFIA

AMARAL, Aracy A. *Textos do Trópico de Capricórnio. Artigos e ensaios (1980-2005)*, v. 2. São Paulo: Editora 34, 2006.

- ANDRADE, Aurélio L.; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. *Pensamento Sistêmico. Caderno de campo: O desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2006.
- ARBIX, Glauco; CONSONI, Flávia. *Inovar para transformar a universidade brasileira*. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 26, n. 77, outubro/2011. São Paulo: RBCS/ANPOCS, 2011.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Brasil: ordem & caos. Reflexões em épocas de crise sobre um futuro grande país*. Porto Alegre: Editora AGE, 1993.
- CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. *A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas*. In: **Revista Brasileira de Educação**, v. 18, n. 54, jul.-set. 2013. Rio de Janeiro: ANPEd, 2013.
- CRESPO, Raquel A.; PÉREZ, Celia R.; MORILLAS, Ana S. *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial, 2012.
- DIXIT, Avinash K.; NALEBUFF, Barry J. *Pensar estrategicamente. Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. Ana Varela, Alicia Valls (Trad.). Barcelona, ES: Antoni Bosch Editor, 1991.
- ECHEVERRÍA, Santiago García. *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994.
- GACEL-ÁVILA, Jocelyne. *Rankings globales: características, limitaciones y perspectivas*. In: “Educación superior, gestión, innovación e internacionalización”, Jocelyne Gacel-Ávila, Natividad Orellana Alonso (Coords.). Valencia, ES: Universitat de Valencia, 2013.
- GALLEGO, Fabio. *El pensamiento estratégico*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.
- GARCIA, Bruno Gaspar. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. V. III. São Paulo: Peirópolis, 2004.
- GARRIDO, Francisco Javier. *Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.
- GRAZIANI, Carola. *La evolución del marketing: desde el producto hasta la Internet*. In: “Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia”, Roberto Dvoskin (coord.). 1 ed. Buenos Aires: Granica, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 12 ed. Afonso Celso da Cunha Serra (Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KLUYVER, Cornelis A. *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Education, 2000.
- KOFFLER A., Juan Y. *O homem: esse projeto mal-acabado*. In: “O ceticismo jurídico de Tolstoi e as mazelas do Direito brasileiro”. **Revista Consultor Jurídico**, 18.outubro.2014. Disponível em: < <http://www.conjur.com.br/2014-out-18/diario-classe-ceticismo-juridico-tolstoi-mazelas-direito-brasileiro>>. Acesso em: julho.2015.
- OCDE/CEPAL. *Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo*. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1787/leo-2012-es>>. Acesso en: Julio/2015.
- PRIBERAM – Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/>>. Acesso em: Julho.2015.
- SOLAR, Olga Bocigas. *El Banco de Santander, motor del marketing entre los grandes bancos españoles*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas; Banco Santander Central Hispano, 2001.
- SUN-ZU. *El Arte de la Guerra*. 14 ed. Fernando Montes (Trad.). Madrid: Editorial Fundamentos, 2008.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. *Administração Estratégica*. 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2008.

VON CLAUSEWITZ, Carl. *De la Guerra*. Madrid: La Esfera de los Libros/United Editorial, 2014.